



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**LILIANE VERAS SOARES**

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER *COACH* NO CONTEXTO ATUAL**

Brasília  
2015

**LILIANE VERAS SOARES**

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER *COACH* NO CONTEXTO ATUAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> MsC Leida Maria de Oliveira Mota

Brasília  
2015

**LILIANE VERAS SOARES**

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER *COACH* NO CONTEXTO ATUAL**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção do  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu em Gestão de  
Pessoas e Coaching*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MsC Leida Maria de  
Oliveira Mota

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

**Dedico esta monografia a minha mãe, irmãos, familiares e amigos, que tanto me apoiaram e incentivaram, ao longo da minha pós-graduação.**

## **AGRADECIMENTO(S)**

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as oportunidades que tive na vida, pela família que tenho, pelos meus amigos e pelo meu trabalho. Agradeço a minha mãe Francisca Veras Soares e aos meus irmãos Kleverton Veras e Maurício Eduardo, que tanto têm me apoiado e me incentivado a crescer como pessoa e como profissional.

Agradeço ao meu terapeuta Carlos Alberto Machado Ribeiro, que me acompanha há vários anos, sendo ele a pessoa que me ajuda a descobrir e aceitar o meu verdadeiro eu.

Faço uma homenagem especial as minhas amigas e profissionais Máira Amaral e Celina Buani, que, em momentos e de formas diferentes, acreditaram no meu potencial, contribuíram para o meu desenvolvimento e me auxiliaram a ser uma profissional cada dia melhor. A Meryellen Aleixo, minha amiga e companheira de trabalho, que, há dois anos e meio, vem me proporcionando a oportunidade de ter parceria, cumplicidade, escuta e troca no meu ambiente de trabalho. A todos os meus amigos e profissionais que conheci antes e durante a minha pós-graduação, pessoas que me apoiaram, que fizeram e fazem diferença em minha vida, mesmo os que hoje estão longe.

Agradeço, com muito carinho, à Profa. Leida Mota que me orientou, incentivou e apoiou no último momento do curso. Sendo ela a pessoa e a profissional por quem tenho uma imensa admiração e respeito.

**“Bons líderes fazem as pessoas sentirem que elas são o coração das coisas, não são periféricas. Todos sentem que ele ou ela fazem a diferença para o sucesso da organização. Isso significa que ajudam as pessoas a se sentirem centrais e que dão significado ao seu trabalho.”**

**Warren Bennis**

## RESUMO

O objetivo geral do presente estudo foi descrever as contribuições do líder *coach* em relação à organização como um todo e ao desenvolvimento da equipe. Os objetivos específicos foram: a) enfatizar a importância do líder no contexto de trabalho atual; b) definir os conceitos de liderança e líder, diferenciando este último do conceito de gerente; c) descrever os estilos de liderança; d) definir os conceitos de *coaching* e *coaching* executivo; e) definir o que é líder *coach*; f) identificar o modelo de liderança utilizado pelos entrevistados. Foi utilizada uma metodologia qualitativa, por meio das técnicas de levantamento bibliográfico e entrevista estruturada. Participaram como sujeitos três líderes que atuam na área de Gestão de Pessoas e possuem o curso de formação em *Coaching*. O roteiro de entrevista continha 14 perguntas abertas (Apêndice A). A partir dos dados colhidos nas entrevistas, foi possível observar a forma de condução de cada líder, em seu cotidiano de trabalho e a pesquisa bibliográfica possibilitou a identificação dos comportamentos que são apresentados na teoria. O principal resultado alcançado foi o seguinte: os sujeitos que participaram do estudo estão utilizando algumas ferramentas do *Coaching* no processo de liderança e estão apresentando diversos comportamentos que os caracterizam como líderes *coaches*. Os objetivos do estudo foram devidamente alcançados, embora sejam apresentadas na Discussão e nas Considerações Finais as limitações ocorridas e sugestões para pesquisas posteriores.

**Palavras-chave:** Liderança. *Coaching*. *Coach* Executivo. Líder *coach*. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The general objective of this study was to describe the contributions of the coach leader in regarding to the organization as a whole and to the team development. The specific objectives were: a) emphasize the leader importance in a current work context; b) define the concepts of leadership and leader, differentiating this last concept from the manager's one; c) describe leadership styles; d) define the concepts of coaching and executive coaching; e) define coach leader; f) identify the leadership model used by the interviewees. A qualitative methodology, through literature techniques and structured interview was used. Participated as subjects three leaders that act in the Personnel Management area and have the Coaching training course. The interview guide contained 14 opened questions (Appendix A). From the data collected in the interviews, we observed the leading way of each leader in their daily work and the bibliographic research enabled the identification of behaviors that are presented in theory. The main results achieved were as follows: the subjects participating in the study are using some tools of coaching in the leadership process and are presenting many behaviors that characterize them as coaches leaders. The objectives of the study were fully achieved, although the presentation in the Discussion and Concluding Remarks of the limitations occurred and suggestions for further researches.

**Keywords:** Leadership. Coaching. Executive Coach. Coach Leader. Personnel Management.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
1.1 A importância do líder no contexto de trabalho atual	12
1.2 Conceito de Liderança e Líder	13
1.3 Estilos de Liderança	16
1.4 <i>Coaching</i>	17
1.4.1 <i>Coaching</i> Executivo	17
1.4.2. Princípios absolutos do <i>Coaching</i>	18
1.5 Líder <i>Coach</i>	20
<b>2 METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
<b>3 RESULTADOS</b>	<b>26</b>
<b>4 DISCUSSÃO</b>	<b>33</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário de Entrevista – Lideranças com formação em <i>Coaching</i></b>	<b>43</b>
<b>ANEXO A - Roda da Liderança <i>Coaching</i></b>	<b>44</b>
<b>ANEXO B - Líder de Equipe X <i>Coach</i> de Equipe</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

Com o atual cenário de competitividade, globalização e avanços tecnológicos, as empresas precisam implementar modelos de gestão mais flexíveis, além de formar e desenvolver líderes capazes de mudar a própria conduta, em função das novas exigências do mercado.

De acordo com Bennis, Spreitzer e Cummings (2001, p.30), é necessário deixar para trás “o tradicional modelo organizacional hierárquico, burocrático e fundamentado em funções que dominou o pensamento administrativo por tanto tempo”. Segundo os autores, para competir no mercado atual, essas organizações são rígidas e inflexíveis e acabam não atraindo os melhores talentos, além de não gerarem as competências e os recursos necessários. Desta forma, acabam sendo substituídas por organizações voltadas para tecnologia, liderança compartilhada, equipes e colaboradores engajados.

Assim, observa-se que as organizações precisam ficar atentas às novas demandas do mercado, buscar atualização constante e atuar de forma a valorizar e desenvolver seus colaboradores, de modo a obter equipes maduras e engajadas com o propósito da organização.

Segundo Marques (2013), as empresas que não priorizarem seus colaboradores, buscando atualizar seus conhecimentos e potencializar suas habilidades, terão que arcar com as consequências de não se manterem no mercado, devido à competitividade atual.

Sendo assim, para as empresas que querem permanecer e crescer no mercado, é necessário entender a importância das pessoas, percebendo o seu potencial e agindo de forma a capacitá-las para futuros desafios dentro da organização.

Diante do exposto, destaca-se a importância do papel do líder nas organizações e a necessidade urgente de mudança em sua forma de atuação, o que inclui, dentre outras coisas, um alto grau de comprometimento com o desenvolvimento e crescimento profissional de seus liderados.

É interessante notar as mudanças que vêm acontecendo nesse sentido, pois há condutas, por parte do líder, que já não são mais aceitas no contexto atual. Para Di Stéfano (2012), o líder de ontem usava sua autoridade para que as pessoas

o obedecessem, mantendo-as em uma posição inferior. Esse tipo de comportamento não é mais condizente com o contexto atual. Hoje, espera-se que a liderança se torne cada vez mais democrática, na medida em que a equipe desenvolve a capacidade de participar dos processos decisórios.

Diante dessa necessidade, as organizações estão investindo, cada vez mais, em cursos e programas de desenvolvimento gerencial. Há um número crescente de organizações, inclusive, que estão encaminhando os seus líderes para cursos de formação em *Coaching*, para que eles se desenvolvam e se tornem um líder *coach*, ou seja, para que aprendam a utilizar metodologias e ferramentas em prol da elevação da *performance* de suas equipes. Também é importante enfatizar que as organizações também estão incluindo tópicos relacionados ao *Coaching* em seus programas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E). Além disso, muitos profissionais têm buscado, por iniciativa própria, cursos de Formação em *Coaching*, para aperfeiçoar as suas habilidades de liderança e obter melhores resultados. De acordo com Marques (2013), o líder que mais se adéqua às empresas que buscam se manter no mercado ou até mesmo se destacar entre outras empresas, é o líder que tem a formação em *Coaching*, pois ele consegue obter melhores resultados, de forma mais rápida.

Mas resta saber quais são as contribuições do líder *coach* no contexto atual. Como esse tipo de líder se relaciona com a sua equipe e de que forma ele consegue otimizar os resultados organizacionais.

A partir dessas considerações, o presente estudo se propõe a realizar reflexões tanto teóricas quanto práticas sobre a importância do líder *coach* no contexto atual.

O **objetivo geral** do estudo é descrever as contribuições do líder *coach* em relação à organização como um todo e ao desenvolvimento da equipe. Os **objetivos específicos** são: a) enfatizar a importância do líder no contexto de trabalho atual; b) definir os conceitos de liderança e líder, diferenciando este último do conceito de gerente; c) descrever os estilos de liderança; d) definir os conceitos de *coaching* e *coaching* executivo; e) definir o que é líder *coach*; f) identificar o modelo de liderança utilizado pelos entrevistados.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, além de uma pesquisa de campo com líderes da área de Gestão de Pessoas, que realizaram cursos de formação em *Coaching*, a fim de identificar,

através de um roteiro de entrevista, o perfil de liderança exercido pelos entrevistados.

No próximo capítulo, será apresentado o referencial teórico do estudo. Nos capítulos a seguir, a metodologia utilizada, os resultados obtidos, a discussão dos resultados e as considerações finais.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 A importância do líder no contexto de trabalho atual

Devido aos avanços tecnológicos, à globalização e à competitividade do mercado de trabalho, as organizações que querem se manter e crescer nesse cenário tão desafiador e em constante evolução, precisam desenvolver-se continuamente. E um dos principais desafios nesse sentido é o de manter lideranças capacitadas para atuar no contexto atual, como salientado por Bitencourt & Colaboradores (2010):

O estudo da liderança tem sido amplamente abordado como fenômeno relativo ao comportamento humano nas organizações. Embora a temática tenha se mantido recorrente ao longo do tempo, as mudanças no contexto sociopolítico e econômico global e nas organizações levaram pesquisadores a enfatizar características do líder que anteriormente eram negligenciadas. Aspectos como a flexibilidade e a capacidade de coordenar, de atuar em equipe, de ser visionário e de ser um contínuo aprendiz se tornaram mais valorizados, bem como o papel da liderança como uma “força motriz” das organizações, de tal modo que ela é citada como a principal alavanca para a vantagem competitiva (BITENCOURT et al; 2010, p.197).

Portanto, observa-se a importância da liderança dentro das organizações e a necessidade das organizações em captar, desenvolver e manter bons líderes para atuar nesse mercado cada vez mais exigente. Esta questão também foi enfatizada por Bergamini (2006, p.124) ao dizer que “o fator liderança adquire atualmente importância fora do comum, principalmente, dentro do contexto organizacional”.

Além disso, a autora reforça que as pessoas dentro das organizações precisam ter suas energias direcionadas, para que os resultados desejados sejam obtidos. Destacando, ainda, que têm sido cada vez mais valorizados os líderes que utilizam seus atributos pessoais para liderar seus colaboradores de forma eficaz.

Para uma melhor compreensão da importância do papel do líder nas organizações, faz-se necessário definir os conceitos de liderança e líder.

## 1.2 Conceitos de Liderança e Líder

De acordo com Marques (2013), liderança é a gestão eficaz e eficiente dos componentes de uma equipe, de forma a alcançar os objetivos almejados pela empresa. Neste mesmo contexto, Newstrom (2008) descreve liderança como um método de mobilizar e apoiar as pessoas, para que elas trabalhem com entusiasmo, de forma a obter o alcance das metas. O autor acrescenta também que a liderança “é um fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas, para então motivá-los e ajudá-los na conquista dessas metas” (NEWSTROM, 2008, p. 157).

De acordo com o que foi apresentado pelos autores acima, verifica-se o valor que a liderança tem, junto à equipe, para que os resultados almejados pela empresa sejam atingidos. Este ponto de vista também é defendido por Robbins (2002, p.304), quando ele afirma que a liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

O autor acrescenta, ainda, que essa influência pode acontecer apenas por conta do cargo que o indivíduo ocupa dentro de uma organização. Entretanto, Robbins (2002) enfatiza que a capacidade de influenciar as pessoas sem necessariamente ocupar uma posição que implica em certo grau de autoridade é geralmente tão importante quanto a influência que é exercida em função do cargo. O autor esclarece, também, que “nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes” (ROBBINS, 2002, p.304).

Portanto, pode-se perceber que para ser um líder eficaz, não basta ocupar um cargo gerencial, pois o que caracteriza a liderança é a capacidade de mobilizar a equipe em direção aos resultados, independente da autoridade que o cargo impõe.

Claro (2013, p.26) acrescenta a ideia de que “o líder de hoje precisa criar um contato próximo e de confiança com seus liderados, que gere força plena para a batalha do dia a dia e o enfrentamento dos desafios da atualidade”.

Desta forma, faz-se necessário definir o conceito de líder, para melhor entendimento do seu papel e de sua importância no contexto de trabalho atual.

Segundo o Dicionário Aurélio (1999, p. 1211), a palavra líder significa: “indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou

linha de ideias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc”.

Newstrom (2008, p.157) enfatiza que “o papel primordial de um líder é influenciar os outros, para que voluntariamente persigam os objetivos definidos”. Bergamini (2006) acrescenta que a liderança eficaz é exercida de forma natural, ao ponto do líder receber do liderado a autorização para influenciá-lo. Reforça ainda que “na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor” (BERGAMINI, 2006, p.124).

A partir dessas primeiras definições, pode-se perceber que o verdadeiro líder consegue ter o respeito e admiração de sua equipe, de forma a conseguir os resultados esperados pela empresa. Além disso, de acordo com Di Stéfano (2012, p.22), “um grande líder é aquele que forma minilíderes à sua volta, com tamanha capacidade de resolução que ele tem mais tempo livre para ser líder”.

Seguindo a linha de pensamento de Di Stéfano (2012), cabe destacar que é notável, principalmente nas organizações que estão em processo de crescimento e expansão, a necessidade de preparar seus colaboradores para assumir futuras lideranças. Obtendo-se, assim, líderes que já absorveram a cultura organizacional, além de criar um clima de crescimento e valorização dentro da empresa.

Claro (2013, p.26) acrescenta, ao dizer que:

Liderar pessoas de forma extraordinária é fazer com que o liderado acredite em si mesmo e se sinta potente, confiante, autônomo e livre para oferecer o melhor de si e ultrapassar seus limites. É levar as pessoas a se engajar com paixão, excelência e alegria no projeto e no objetivo definido. É criar força interna suficiente para que o liderado possa superar as frustrações, derrubar obstáculos e suportar a sobrecarga de trabalho, a pressão e o nível de exigência necessário para fazer algo que a maioria não faz, alcançando um resultado que poucos atingem”.

Sendo assim, observa-se que o papel do líder dentro de uma organização é fundamental, para direcionar a equipe rumo ao alcance dos objetivos empresariais, e que ser líder vai além de exercer funções gerenciais.

Para enfatizar mais ainda essa questão, faz-se necessário apresentar as diferenças conceituais entre gerente e líder.

Não há consenso entre os autores da área de liderança sobre as possíveis diferenças entre os conceitos de gerente e líder. Contudo e conforme os autores citados neste trabalho, pode-se dizer que os dois termos não são sinônimos

e que é importante destacar as características de cada um, de modo a destacar que há um processo evolutivo entre os papéis de gerente/gestor e líder. Ou seja, o gerente possui o potencial de se tornar um líder, basta que haja interesse por parte da empresa e que ele também esteja interessado em seu autodesenvolvimento.

Para Newstrom (2008), gerentes geram resultados, a partir da orientação das atividades. Já os líderes, possuem a habilidade de inspirar e expandir a visão das pessoas, de forma a desenvolver suas aptidões.

Nessa mesma linha de pensamento, Araújo (2006) apresenta as definições de gestor x líder.

#### **Quadro 1 - Definições de gestor x líder**

<b>Gestor</b>	<b>Líder</b>
Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.	Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.
Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.	Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.
Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo de que você está convencido que deva ser feito.	Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.
Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhar.	Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.
Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.	Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.

Fonte: Araújo (2006), p.335

É interessante observar que Araújo (2006) diferencia os dois conceitos, a partir da concepção de que gerentes e líderes possuem formas de pensar e agir completamente distintas, demonstrando, claramente, que há uma gradação entre os dois termos.

Uma vez definidos os conceitos de Liderança e Líder, é importante descrever os principais Estilos de Liderança, pois todos esses tópicos são úteis para o alcance dos objetos da presente monografia.



### 1.3 Estilos de Liderança

Em primeiro lugar, cabe lembrar que os autores ora utilizam o termo Estilos Gerenciais, ora Estilos de Liderança. Optou-se por utilizar o termo Estilos de Liderança neste trabalho, por ser o termo mais usual.

Para Araújo (2006), os estilos de liderança correspondem às condutas ou formas de atuação de um líder em relação aos seus liderados e com base nas definições de diversos autores, ele sintetiza as três formas mais usadas pelos líderes:

- Autocráticos (ou autoritários): sua liderança é regida pelas regras; suas decisões são individualizadas, tendo pouca abertura para ouvir a opinião de seus liderados.
- Democráticos (ou participativos): sua liderança é voltada para as pessoas. Assim, as decisões são tomadas de forma participativa, incluindo líder e liderado.
- *Laissez-faire*: sua liderança é permissiva, deixando os seus liderados agirem de acordo com o seu próprio tempo.

O autor esclarece que nenhum dos estilos são excludentes, pois “um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra” e que “este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente” (ARAÚJO, 2006, p.342).

Wagner III e Hollenbeck (2012) também descrevem que os líderes se diferem de acordo com o estilo da sua condução perante a equipe. Os autores também se referem a três estilos de liderança, que eles denominam de líderes autoritários, liberais e democráticos. Destacam ainda que, de acordo com o *modelo integrado de liderança*, para que se obtenha sucesso nos diferentes comportamentos e estilos de liderança, é necessário também avaliar as características dos liderados e da situação. Enfatizando, dessa forma, que, para liderar de forma eficaz pessoas com características distintas, são necessários estilos de liderança diferentes.

A partir dessa ideia, então, de que o líder precisa desenvolver diferentes estilos de liderança, para obter êxito no desempenho do seu papel, pode-se

começar a falar sobre a liderança *coaching*. Antes disso, porém, serão apresentados os conceitos de *Coaching*, *Coaching* Executivo e Líder *Coach*.

### 1.4 *Coaching*

Para Pacheco (2011, p.49) “o *Coaching* desenvolve e libera o potencial de uma pessoa, para expandir seu desempenho”. Buttazzi (2011, p.193) reforça essa concepção, ao dizer que “o *Coaching* é um processo de parceria com o cliente, para descobrir o melhor caminho para a conquista desejada”. Reforça também que no processo de *Coaching*, o profissional (*coach*) trabalha no cliente (*coachee*) as suas habilidades, para que os objetivos sejam conquistados, gerando consciência e motivação, de forma a revelar e aperfeiçoar os talentos e o desempenho.

Buttazzi (2011) acrescenta que o *coach* trabalha durante todo o processo com quatro premissas: foco, ação, resultados e melhoria contínua.

Desta forma, pode-se entender o motivo pelo qual o *Coaching* tem sido um grande aliado das organizações. E para uma melhor compreensão de como funciona o *Coaching* dentro das organizações, será apresentado, abaixo, o conceito de *Coaching* Executivo.

#### 1.4.1 *Coaching* Executivo

De acordo com Buttazzi (2011), foi na década de 1980 que o conceito de *Coaching* Executivo foi incluído nos programas de liderança e que o mundo corporativo começou a dar importância ao tema. A autora reforça, também, que foi a partir desta década que o *Coaching* surgiu como um poderoso instrumento para auxiliar as organizações em suas necessidades atuais, por estarem inseridas em um contexto de competitividade local e mundial. Lima (2011, p.339) sintetiza essa questão, ao dizer que o “*Coaching* é a forma de liderança mais moderna e adaptável aos tempos atuais”.

Assim, pode-se perceber o *Coaching* como uma ferramenta de grande importância para as organizações, no mundo do trabalho atual, conforme salienta Vieira (2011), ao afirmar que:

*Coaching* é um processo de aceleração de resultados e como tal é um instrumento indispensável ao processo organizacional, sobretudo para as

lideranças, que precisam constantemente lançar mão de um recurso para a obtenção de resultados positivos para a empresa (VIEIRA, 2011, p.69).

Desta forma, o *Coaching* Executivo tem como objetivo trazer para o ambiente organizacional o processo de *Coaching*, com o intuito de auxiliar os executivos na geração de resultados excepcionais.

De acordo com Souza (2011, p.307), o *Coaching* Executivo “é uma parceria sinérgica entre um executivo, sua organização e um *coach* experiente”, que tem como objetivo promover a aprendizagem e desenvolvimento, a fim de elevar ao máximo os resultados da empresa. Buttazzi (2011, p.194) acrescenta que o *Coaching* Executivo “tem por finalidade a expansão profissional e o alinhamento do gestor às metas corporativas”. Afirma também que o seu trabalho tem como foco os proprietários, diretores e gerentes corporativos, alinhados com os objetivos organizacionais, com o intuito de atingir os melhores resultados e gestão.

Esta questão também foi levantada por Pacheco (2011, p.49), ao dizer que “nas empresas, o *Coaching* pode ser utilizado por diretores, gerentes, supervisores, líderes em geral e instrutores de treinamento, sempre com metas específicas ligadas a habilidades”. O autor reforça também que o *Coaching* é um processo que aumenta a capacidade e a eficácia dos líderes nos diversos contextos e relações, visando sempre gerar melhores resultados.

Segundo Vieira (2011), dentro das empresas o *Coaching* pode ser realizado de modo formal ou informal, sendo que o *Coaching* formal funciona muito bem, quando o objetivo é desenvolver um processo para atingir um alvo, neste caso, sendo mais acertado utilizar um *coach* externo, para de forma neutra e imparcial, atender no ambiente da organização. Já o *Coaching* informal, é mais propício para a atuação do líder *coach*, que busca desenvolver uma cultura de *Coaching*, no dia a dia da organização, realizando intervenções, através de perguntas que auxiliam o indivíduo ou o grupo a alcançar os resultados almejados, sem necessariamente convidá-los formalmente a participar do processo. Porém, Vieira (2011) reforça que é necessário que se conheça os princípios absolutos do *Coaching*.

#### 1.4.2 Princípios absolutos do *Coaching*:

1. Eliminar todo e qualquer tipo de julgamento;

2. O líder tem que ter conhecimento da meta a ser atingida e compartilhá-la com seus colaboradores, tendo foco no futuro, para que nos casos de possíveis falhas, não sejam necessárias explicações e justificativas, mas que as falhas e/ou erros sejam transformados em aprendizado e em ações para uma constante evolução;

3. É necessário focar em ações específicas para atingir as metas de curto, médio e longo prazo. O levantamento de indicadores, que pode ser realizado com a equipe, é essencial para a mensuração dos resultados atingidos. Viera (2011) reforça também que através do acompanhamento da liderança, é possível definir novas ações, implementar melhorias e realizar o reconhecimento pelos resultados alcançados;

4. A ética e a confidencialidade são muito importantes na relação entre líder e liderado, pois caso o liderado precise compartilhar algo pessoal que esteja impactando em seu desempenho, o líder precisa ter sensibilidade para agir com destreza e discrição.

Portanto, observa-se a necessidades das organizações em terem líderes *coach* nos dias atuais, conforme apontado por Bitencourt & Colaboradores (2010), ao dizer:

As grandes transformações que se manifestam mais marcadamente no final do século XX (globalização de mercados, acirrada competitividade, transformações no trabalho, flexibilização, entre outras) contribuíram para o desenvolvimento de abordagens que conferem ao líder o papel de *coach*. Neste, há uma analogia com o papel de um treinador, de um preparador técnico, pois significa que o *coach* está direcionado tanto para resultados como para a realização pessoal, buscando fomentar a ética, os comportamentos e a excelência. (BITENCOURT et al; 2010, p.200).

Para Underhill, McAnally e Koriath (2010, p.208), percebe-se um crescente interesse das empresas “em ensinar a seus líderes a serem bons *coaches* no âmbito de suas funções, um conceito de líder como *coach*”. Sendo reforçados também por Marques (2013), ao dizer que tem sido apreciado no ambiente organizacional, o tipo de liderança que utiliza o *Coaching* como ferramenta para potencializar o desenvolvimento de pessoas e os resultados da empresa.

Nos tópicos a seguir, será apresentado o conceito de líder *coach*, sua importância e seu papel dentro da organização.

## 1.5 Líder *coach*

Antes de apresentar o conceito de líder *coach*, é importante esclarecer que os autores ora utilizam a expressão dessa forma, ora escrevem a expressão toda em inglês: *leader coach*. Será adotado neste trabalho o termo líder *coach*, a não ser que se trate de uma citação literal, onde o autor optou pelo uso exclusivo da língua inglesa.

De acordo com Marques (2013, p.34), “o *Leader Coach* tem um estilo empreendedor, sempre trazendo novas ideias e soluções, motivando e não deixando que seus liderados percam o foco”. Ainda segundo o autor, o líder *coach* tem um perfil ousado, pró-ativo, que crê nos melhores resultados, agindo de forma a atender as necessidades de ambas as partes, tanto da equipe quando da empresa.

Desta forma, observa-se a preocupação do líder *coach* em alinhar os objetivos da equipe e da organização. Mas para isso, é necessária a utilização de elementos para alavancar a *performance* de seus liderados. Conforme Ventura (2011, p.169), ao dizer, que “a liderança *coach* é uma proposta onde o líder vai utilizar as ferramentas, técnicas e comportamentos como um estilo de liderança visando potencializar o desempenho das pessoas”.

Sendo importante ressaltar que não basta, apenas, utilizar as ferramentas ou as técnicas para se obter os resultados esperados, mas que, sobretudo, para ser um líder *coach*, é necessário saber como utilizá-las.

Como reforça Ventura (2011) ao afirmar, que:

A essência do Líder *Coach* não está na ferramenta em si, mas na forma de utilizá-la, onde o líder se coloca na postura de escutar integralmente seu liderado e ajudá-lo a desenvolver um caminho, onde o colaborador vai se comprometer com uma postura motivadora com o processo. O grande diferencial é a capacidade de gerar comprometimento no liderado através da postura *coach* de ser (VENTURA, 2011, p.171).

Assim, observa-se que o líder *coach* tem a capacidade de liderar seus colaboradores, gerando um ambiente favorável para o desenvolvimento e crescimento de sua equipe, de forma a alcançar os melhores resultados, que são necessários no atual cenário.

Conforme Vieira (2011), ao dizer que:

O líder, por meio do *Coaching*, deve levar sua equipe a descobrir e acessar o seu potencial infinito, gerando um clima propício ao desenvolvimento pessoal, corresponsabilizando a equipe pelos resultados alcançados e, sobretudo, promovendo um clima organizacional que valorize as habilidades interpessoais e as qualidades de liderança, melhorando a eficácia das

peçoas, levando-as a lidar melhor com a pressão e o *stress*, minimizando os obstáculos para que obtenham o sucesso profissional, aumentando assim a sua satisfação no trabalho, o que possibilita maior produtividade, qualidade nos produtos, serviços, atendimento ao cliente e dá à empresa um padrão mais competitivo no mercado (VIEIRA, 2011, p.74).

Para Di Stéfano (2012), o líder atual deve agir de forma humanizada, utilizando a sua posição, para que os componentes de sua equipe aprendam, cresçam, se desenvolvam e se tornem futuros líderes. Ainda segundo o autor, “essa capacidade de equilibrar firmeza, sensibilidade e sabedoria é o alicerce básico do líder-coach” (p.18). Ventura (2011, p.171) acrescenta que “a Liderança *Coaching* é o modelo mais adequado ao perfil do novo líder, promovendo o autodesenvolvimento das pessoas em direção às metas com foco e ação”.

Para finalizar esse tópico, serão apresentados os objetivos do líder *coach*, de acordo com Marques (2013).

- **Auxiliar o liderado na busca de respostas**

O autoconhecimento é a base principal do *Coaching*, e o papel do líder *coach* é auxiliar seus liderados, para que eles consigam, por si só, estruturar seus pensamentos, sem precisar esperar que tudo venha do líder. O autor acrescenta, também, que não é dando respostas que o líder conseguirá desenvolver seus liderados, mas sim, através de perguntas, para que eles reflitam e tomem suas próprias decisões, de forma segura e independente.

- **Desenvolver novos potenciais**

Um dos objetivos do líder *coach* é auxiliar seus liderados, de modo a ampliar as suas opções de comportamento, obtendo mais alternativas, o que poderá possibilitar resultados bem sucedidos. Além disso, atua na substituição de comportamentos que estão atrapalhando o bom andamento da equipe.

- **Contribuir para o aprendizado**

O líder *coach* tem a habilidade de fazer com que seus liderados aprendam com cada experiência vivida. Nos casos de erro ou dificuldade, de forma equilibrada e por meios de perguntas, auxilia seus liderados para que eles, através de seus recursos internos, consigam reverter a situação. O autor reforça, também, que o seu objetivo não está em achar culpados, mas, sim, encontrar formas de solucionar as situações, atuando em equipe, para que nada prejudique o alcance dos resultados.

- **Feedback objetivo**

Na condução do processo de *Coaching*, a economia do tempo dentro da organização é muito importante, não podendo ser desperdiçado. Já no começo das tarefas, são estabelecidos prazos. Além disso, o líder *coach*, em seus *feedbacks*, busca utilizar as técnicas e ferramentas do *Coaching*, com o intuito de desenvolver seus liderados e também fazer com que os resultados sejam atingidos o mais rápido possível.

- **Desenvolver competências**

A liderança baseada no *Coaching* tem a capacidade de auxiliar os colaboradores a aperfeiçoar as competências que já possuem e também de desenvolver as que ainda faltam, a fim de capacitá-los para futuras oportunidades dentro da empresa.

- **Foco na solução**

No processo de *Coaching*, é fundamental saber aonde se quer chegar e a partir disso, é necessário fazer um planejamento das ações com foco nos resultados esperados. Desta forma, o papel do líder *coach* é levantar, junto à equipe, todas as ideias e queixas, sendo de sua responsabilidade organizar os pensamentos com

foco na solução. Além de nortear e acompanhar a evolução dos componentes da equipe e do processo, até o resultado final.

- **Evolução**

A liderança baseada no *Coaching* tem a habilidade de auxiliar o liderado a lidar com situações do dia a dia e também com situações novas de maneira eficiente. Sendo ideal para o cenário atual, onde as organizações precisam de lideranças altamente qualificadas.

- **Processo de aprendizado**

No processo de *Coaching*, entende-se que haverá momentos de erros e acertos no decorrer da aprendizagem, sendo valorizado o aperfeiçoamento e o crescimento das pessoas. Para Marques (2013), sem julgamentos, o líder *Coach* tem o papel de compartilhar com os seus liderados os seus conhecimentos, para que se tenha mais momentos de acertos do que de erros.

Portanto, observa-se que através dos conhecimentos e ferramentas oferecidos pelo *Coaching*, o líder *coach*, em sua atuação, é capaz de agregar valor no desenvolvimento dos seus liderados e também gerar resultados excepcionais para a organização.

No capítulo a seguir, será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa, com vistas ao alcance dos objetivos do trabalho.



## 2 METODOLOGIA

Além de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, que foi apresentada no capítulo anterior, foi também realizada uma pesquisa de campo, a partir de entrevistas individuais com três líderes que fizeram formação em *Coaching* ou Líder *Coach*, afim de observar o perfil de liderança exercido pelos entrevistados.

A metodologia do presente trabalho, portanto, é exclusivamente qualitativa, cujas características principais são a observação, descrição, compreensão e significado.

### 2.1 Sujeitos

Participaram das entrevistas líderes que atuam na área de Gestão de Pessoas em organizações. Foram coletados dados funcionais dos sujeitos, apresentados nos quadros abaixo:

#### Quadro 2 - Perfil Entrevistado I

<b>Cargo:</b> Coordenadora de RH	<b>Data de Admissão:</b> 05/01/2015
<b>Tempo em que atua no cargo:</b> 8 anos	<b>Setor:</b> Gestão de Pessoas
<b>Quantidade de liderados:</b> atualmente 4	
<b>Formação:</b> Graduação em Psicologia, MBA em Gestão de Pessoas e Formação em <i>Coaching</i> .	
<b>Cursos realizados na área de <i>Coaching</i>:</b> <i>Professional &amp; Self Coaching</i> - IBC; <i>Mentoring &amp; Coaching</i> - Instituto Holos.	

Fonte: Soares (2015)

#### Quadro 3 - Perfil Entrevistado II

<b>Cargo:</b> Gerente de Gestão de Pessoas	<b>Data de Admissão:</b> 11/08/2014
<b>Tempo em que atua no cargo:</b> 27 anos	<b>Setor:</b> Gestão de Pessoas
<b>Quantidade de liderados:</b> 4	
<b>Formação:</b> Graduação em Psicologia, Formação e Certificação Internacional em <i>Coach</i> Integrado, Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação e Doutorado em Psicologia Social do	

Trabalho e Organizações.
<b>Cursos realizados na área de <i>Coaching</i>:</b> Formação e Certificação Internacional em <i>Coach</i> Integrado pela ICI.

Fonte: Soares (2015)

#### Quadro 4 - Perfil Entrevistado III

<b>Cargo:</b> Gerente de Recursos Humanos	<b>Data de Admissão:</b> 11/03/2011
<b>Tempo que atua no cargo:</b> 1 ano	<b>Setor:</b> Recursos Humanos
<b>Quantidade de liderados:</b> 5	
<b>Formação:</b> Graduação em Psicologia, Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, Formação em <i>Coaching</i> Integral Sistêmico e Master <i>Coaching</i> Integral Sistêmico.	
<b>Cursos realizados na área de <i>coaching</i>:</b> Formação em <i>Coaching</i> Integral Sistêmico; Master <i>Coaching</i> Integral Sistêmico.	

Fonte: Soares (2015)

## 2.2 Instrumento utilizado

Foi utilizado para a coleta de dados um roteiro de entrevista estruturado, contendo 14 perguntas, conforme Apêndice A.

O instrumento foi elaborado com base em algumas perguntas que estimulam a reflexão e a mudança de conduta do Líder, apresentadas por Marques (2013) e, principalmente, no quadro apresentado por Clutterbuck (2008) – ver Anexo B.

## 2.3 Procedimentos de coleta dos dados

Primeiramente, houve um contato com os sujeitos por meio de telefone e/ou e-mail, para convidá-los para participar da pesquisa.

Em seguida, foi enviado o roteiro de entrevista via internet, para que fosse respondido e devolvido da mesma forma.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas.

### 3 RESULTADOS

De acordo com as entrevistas realizadas, seguem abaixo as perguntas e as respostas dos líderes da área de Gestão de Pessoas com formação em *Coaching* ou Líder *Coach*.

#### **Questão I - Como você gerencia as atividades de sua equipe?**

**Entrevistado I** – Depende do nível de senioridade de cada um. Os mais seniores têm mais autonomia e faço apenas o acompanhamento e os mais juniores o acompanhamento é mais no dia a dia. Com a equipe completa, temos uma reunião semanal onde todos passam o *status* de suas atividades. Além disso, temos reuniões individuais.

**Entrevistado II** – Divido as atividades pela experiência, perfil e habilidades. A partir daí, fica claro para cada um o que deve ser realizado com os prazos definidos. Acordamos também os padrões de entrega. Vou monitorando diariamente ou semanalmente as atividades e auxiliando nas dificuldades. Eu e a equipe trabalhamos juntos numa mesma sala, onde a interação ocorre o tempo todo. Qualquer dificuldade e dúvidas, vou monitorando e fazendo junto quando necessário.

**Entrevistado III** – Através de um cronograma de atividades. Cada projeto/atividade tem um cronograma em que tem assinalado a data de entrega das etapas desses projetos/atividades. Além disso, tem um relatório mensal com o resultado do mês.

#### **Questão II - Quais são os meios utilizados na comunicação de sua equipe? O que você costuma fazer quando há falha na comunicação interpessoal?**

**Entrevistado I** – Os meios mais utilizados são conversas e e-mail. Na falta de comunicação, procuro entender aonde que ocorreu a falha e o porquê que possa ter

acontecido, para aí sim atuar pontualmente. Outro ponto que acredito que seja importante são as reuniões conjuntas.

**Entrevistado II** – O meio de comunicação é oral, por e-mail, por *check list* e documentos diversos. Como estamos juntos na mesma sala, conversamos o tempo todo. O que é relevante registro por e-mail e temos *check list* das atividades. Quando acontece alguma falha analisamos o processo e estabelecemos novos pontos de controle e registramos. Temos também um diretório só da Gestão de Pessoas, onde colocamos todos os arquivos da área. Todos têm acesso a todas as informações e são informados do andamento de todas as atividades. Caso um não esteja, o outro sabe responder e atuar se necessário. Quanto à falha, conversamos e ajustamos para nivelar o entendimento.

**Entrevistado III** – Semanalmente realizamos uma reunião para alinhar as atividades da semana e sempre que necessário me reúno com as pessoas de algum projeto para alinhar o andamento, pensar em ações ou dar *feedback*. Quando há falha na comunicação, converso com a pessoa envolvida para tirar dúvidas e rever o que era para ser executado.

### **Questão III - Como se dá o processo de tomada de decisão em sua equipe?**

**Entrevistado I** – Depende do nível de senioridade de cada um. Os mais seniores têm mais autonomia e uma tomada de decisão mais livre; os mais juniores já nem tanto. Porém, tento deixá-los livres possíveis para atuarem.

**Entrevistado II** – A tomada de decisão é coletiva. Conversamos e definimos como agir. Deixo a equipe bem livre para opinar e decidirmos juntos. Assim, tenho o comprometimento deles com as decisões tomadas. Mas faço o papel de colocar bem os prós e contras de cada decisão para podermos escolher a mais acertada.

**Entrevistado III** – Cada um da equipe é responsável por uma quantidade de projetos e juntos tomamos as decisões. Dependendo do tema de decisão, todos da equipe são envolvidos.

**Questão IV - Como você gerencia o alcance de objetivos/resultados da sua equipe?**

**Entrevistado I** – Todos trabalham por metas tangíveis com prazo estipulado, então fica fácil gerenciar os resultados.

**Entrevistado II** – Estabelecendo em conjunto com eles as metas, acompanhando mensalmente e estabelecendo os planos de ação necessários para que sejam alcançadas.

**Entrevistado III** – Através do acompanhamento do cronograma de atividades e relatórios mensais dos projetos.

**Questão V - Como você realiza o *feedback* com sua equipe? Com qual frequência?**

**Entrevistado I** – Os *feedbacks* são individuais e pontuais. Agora pelo menos uma vez por mês tento sentar com cada um para dar um *feedback* mais formal e ouvir suas opiniões.

**Entrevistado II** – O *feedback* individual é realizado na sala de reuniões, pois ficamos todos na mesma sala. Ocorre a cada seis meses. O *feedback* para a equipe é mensal, quando avaliamos o mês e identificamos pontos fortes e oportunidades de melhoria. Eu não deixo de repassar nada com a equipe. Aconteceu algo seja individual ou coletivo, eu chamo e converso.

**Entrevistado III** – Quinzenalmente reúno com cada um do time para realizar o *feedback* de desempenho baseado nas metas individuais. Quando é necessário corrigir algo, chamo a pessoa para conversar imediatamente e individualmente. Quando o *feedback* é para o grupo, referente a algo positivo que realizaram, falo para todos imediatamente.

**Questão VI - Como você gerencia os conflitos interpessoais em sua equipe?**

**Entrevistado I** – Depende do nível de conflito. Já cheguei a colocar todos em uma sala e só saíram quando se acertaram. Na maioria das vezes, através de conversas e alinhamentos.

**Entrevistado II** – Converso primeiramente individualmente com os envolvidos e depois em conjunto. Os problemas têm que ser enfrentados e resolvidos.

**Entrevistado III** – Por meio da conversa e da verdade. Pois é com a conversa que esclarecemos tudo e sanamos todo o mal entendido.

**Questão VII - Descreva o seu relacionamento com a equipe.**

**Entrevistado I** – Meu relacionamento com a equipe é bem tranquilo. Tento estar bem próxima deles. Sou uma gestora que dá bastante liberdade, mas que é bem dura quando necessário. Gosto de ajudar, desenvolver e ouvir e isso aproxima o relacionamento.

**Entrevistado II** – É muito tranquilo. A empresa é de médio porte e tem um ritmo de trabalho tranquilo, o que nos permite fazer as atividades sem correria e sem muito estresse. Assim, sobra tempo para conversarmos, compartilharmos ideais e abordarmos as questões profissionais relevantes.

**Entrevistado III** – É um relacionamento transparente e harmonioso, em que todos possuem a liberdade para dar ideias e sugerir mudanças.

**Questão VIII - Qual a palavra que melhor descreve você enquanto líder da equipe?**

**Entrevistado I** – Desenvolvimento

**Entrevistado II** – Parceira

**Entrevistado III** – Participativo

**Questão IX - Que estilo de liderança você considera mais adequado ao perfil de sua equipe?**

**Entrevistado I** – Acredito que seja uma liderança participativa.

**Entrevistado II** – Eu não sei o que você chama de estilo de liderança. Há uma vasta literatura sobre o tema, mas entendo que a liderança depende da situação. Uso muito a liderança situacional de acordo com o estágio de maturidade. Com o menor aprendiz sou mais diretiva e didática. Ele está aprendendo. Com as assistentes que já são pessoas com experiência e maturidade, deixo elas à vontade para trabalhar, pois elas têm conhecimento, sabem o que fazer e como agir então apenas apoio.

**Entrevistado III** – Liderança inspiracional, que inspira a equipe a desempenhar a sua melhor *performance*, dando sentido às atividades diárias.

**Questão X - Dentro de uma escala de 1 a 5, Qual é o nível de engajamento de sua equipe, em relação aos objetivos organizacionais? Caso o resultado seja maior do que 3, qual a sua contribuição, de 0 a 100%?**

**Entrevistado I** – O engajamento acredito que seja 4. Minha contribuição é de 70 a 80%, pois sou a pessoa responsável em passar os objetivos organizacionais, assim como definir as metas em conjunto com eles para que isso aconteça dentro da equipe.

**Entrevistado II** – Eu acho que é 5. Eles são engajados. Acho que uns 60% na medida em que agimos de forma compartilhada. Temos também a parte da empresa. Temos um bom sistema de comunicação com os colaboradores e ações de *endomarketing* que ajudam muito. O restante é do próprio perfil deles.

**Entrevistado III** – 4. Minha contribuição é 100%, pois um dos meus papéis enquanto líder é proporcionar que meu time desempenhe de forma excelente suas atividades. O que inclui orientar, gerar sentido, fornecer os materiais, mostrar os resultados.

**Questão XI - Desde o momento em que você assumiu a gestão de sua equipe, você percebeu algum tipo de mudança no comportamento/atitude de seus colaboradores? Qual(is)? Dê exemplos.**

**Entrevistado I** – Eles estavam muito soltos, sem muito direcionamento. Hoje percebo eles mais direcionados e entendendo qual a parte deles e a importância disso no resultado da empresa.

**Entrevistado II** – Sim. Acho que todas têm crescido profissionalmente. Percebo isso na qualidade da entrega das tarefas, em enfrentamentos que eles têm no dia a dia, na forma de falar, de encarar e solucionar problemas.

**Entrevistado III** – Sim. Maior engajamento nos processos. Uma das pessoas executava apenas atividades de apoio e passou a ter mais responsabilidades e a se envolver com outros projetos, gerando maior respeito da equipe por ele.

**Questão XII - Quais são os impactos que a sua liderança causa em sua equipe?**

**Entrevistado I** – Acredito que muitos, pois um líder é a peça principal na engrenagem.

**Entrevistado II** – Olha, eu sou uma pessoa focada em resultado, mas sem esquecer as pessoas. Então acho que os desenvolvo pessoal e profissionalmente. Cobro, mas apoio, ajudo e crescemos juntos. Preocupo-me em fazer as pessoas que estão ao meu redor crescer e crescer junto com elas.

**Entrevistado III** – Acredito que eles sabem exatamente o que é esperado deles e isso gera envolvimento e comprometimento de todos.

**Questão XIII - Houve mudanças na sua atuação como líder após a realização no curso de *coaching*? Se sim, quais foram?**



**Entrevistado I** – Houve sim. Acredito que a leitura de perfis e algumas ferramentas aprendidas ajudaram para que eu pudesse desenvolver mais a equipe. Trabalhando alguns pontos de melhoria e aproveitando melhor as eficiências de cada pessoa.

**Entrevistado II** – Sim. Utilização de ferramentas aprendidas no curso de *coaching*, como exemplo *pick performance*.

**Entrevistado III** – Realizei o curso de formação em *coaching* antes de ter o cargo de gerente. Tudo que aprendi no curso e a inteligência emocional que ele me proporcionou me tornaram capaz de assumir o cargo de liderança.

**Questão XIV - Você utiliza alguma ferramenta específica do *coaching* na sua liderança?**

**Entrevistado I** – Específica não.

**Entrevistado II** – Sim, algumas.

**Entrevistado III** – Sim. Cronograma de atividades e projetos, plano de ação, construção de sentido nas atividades diárias, *feedback* constante e estruturado, avaliação constante das fortalezas e pontos de melhoria.

No capítulo a seguir, será feita a discussão dos resultados apresentados, à luz da literatura pesquisada, que foi apresentada no Capítulo I – Referencial Teórico.

## 4 DISCUSSÃO

De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível perceber que, em relação às questões I e IV, que dizem respeito ao gerenciamento das atividades da equipe e ao gerenciamento dos objetivos/resultados, os entrevistados I, II e III, relataram que fazem algum tipo de acompanhamento do desempenho da equipe, com o estabelecimento de metas, acompanhamento dos prazos, apresentação do *status* das atividades em reuniões e/ou relatório mensal.

Observa-se, então, em relação a essas questões, os entrevistados estão atuando como *coaches*, pois, de acordo com Marques (2013), o líder *coach* já no início das tarefas, estabelece os prazos, possibilitando, assim, mais chances dos prazos serem respeitados e dos resultados serem atingidos.

Na questão II, que se refere aos meios de comunicação e a possíveis falhas de comunicação, observa-se que os entrevistados I e II se comunicam com a equipe através de conversas e e-mails. Já a entrevistada III, citou que semanalmente realiza reuniões com a equipe para alinhar as atividades. Em relação às falhas de comunicação, os entrevistados I, II e III relataram que conversam com a equipe para entender o ocorrido e atuam para alinhar o entendimento da questão e/ou atividade.

Mais uma vez, as respostas à questão II também ilustraram a atuação desses líderes como *coaches*, uma vez que, segundo Marques (2013), durante o processo de aprendizagem, haverá momentos de falhas e acertos, sendo que para se obter mais acertos, o papel do líder *coach* é atuar sem julgamentos, compartilhar com os seus liderados o seu próprio conhecimento. E é possível inferir que os entrevistados estão atuando dessa forma, a partir de suas respostas. Cabe destacar, apenas, que a entrevistada III parece atuar de uma maneira mais organizada em relação ao processo de comunicação da equipe, já que ela realiza reuniões semanais para alinhar as atividades.

Sobre a tomada de decisão, referente à questão III, o entrevistado I disse que age de acordo com o nível de cada colaborador, mas que tenta dar liberdade para a tomada de decisão. Pode-se dizer que esta forma de agir também condiz com a liderança *coaching*, pois, conforme apontado por Marques (2013) é papel do líder *coach* auxiliar seus colaboradores, para que de forma autônoma, sem esperar tudo do líder, consigam estruturar seus pensamentos. Já os entrevistados II e III,

relataram que ouvem a opinião da equipe para que juntos tomem a decisão mais acertada. Sendo que o entrevistado II reforçou que, diante das opiniões de seus liderados, apresenta os prós e os contras para que seja tomada a melhor decisão. Assim, da mesma forma, infere-se que os entrevistados II e III também estão seguindo os princípios do *Coaching*, em relação ao processo de tomada de decisão, pois Marques (2013) afirma que é de responsabilidade do líder *coach* organizar as ideias e pensamentos de sua equipe com foco na solução.

Na questão V, sobre *feedback*, o entrevistado I relatou que seus *feedbacks* são individuais e pontuais. Já os entrevistados II e III, afirmaram que seus *feedbacks* são individuais e coletivos. Com relação à frequência dos *feedbacks*, eles se diferem entre mensal, semestral e quinzenal, respectivamente. Os entrevistados II e III também relataram que caso tenha acontecido algo, elas chamam os envolvidos e conversam.

Sobre os conflitos interpessoais na equipe, referente à questão VI, os entrevistados I, II e III, citaram que se utilizam de conversas para entender o ocorrido e resolver os conflitos.

De qualquer forma, então, observa-se que tanto em relação ao processo de *feedback* quanto no que diz respeito à gestão de conflitos, os entrevistados estão atuando de forma a resolver os problemas que surgem, a partir de uma parceria com os colaboradores, a fim de restabelecer o equilíbrio e otimizar o desempenho. Assim, mais uma vez, eles demonstraram que estão atuando como *coaches*. Tal inferência pode ser corroborada por Marques (2013), pois o autor afirma que, nos casos de erro ou dificuldade, o líder *coach*, de forma equilibrada, auxilia seus liderados por meio de perguntas, para que, através de seus recursos internos, consigam reverter a situação. Além disso, atua de modo a substituir os comportamentos que estão atrapalhando o bom andamento do trabalho e também ampliar as opções de comportamento da equipe, obtendo mais possibilidade de atingir resultados bem sucedidos.

Na questão VII, sobre o relacionamento do líder com a equipe e na VIII, sobre a melhor palavra que o descreve como líder, os entrevistados I e II descreveram o seu relacionamento com a equipe como tranquilo e o entrevistado III afirmou que tem um relacionamento transparente e harmonioso com a equipe. Já sobre a palavra que o melhor descreve como líder, na questão VIII, os entrevistados I, II e III diferiram-se, respectivamente, com as seguintes palavras: desenvolvimento,

parceria e participativo. Entretanto e não obstante ao fato de que eles utilizaram palavras diferentes para descrever a própria atuação como líder, nota-se uma postura ou atitude em comum nos entrevistados, no sentido de que eles valorizam, respeitam e buscam promover o desenvolvimento de seus liderados. E tal postura também é congruente com a atuação do líder *coach*. Para reforçar esse entendimento, cabe citar o ponto de vista de Ventura (2011), quando o autor diz que a essência do líder *coach* não está apenas na utilização de técnicas, mas na forma de conduzir a equipe. Ventura (2011) acrescenta, ainda, que o líder *coach* tem a postura de escutar integralmente seu colaborador, buscando desenvolvê-lo, de forma a gerar comprometimento no seu liderado através da postura *coach* de ser.

Na questão IX, sobre estilo de liderança, o entrevistado I descreveu sua liderança como participativa. De acordo com Araújo (2006), a liderança participativa ou democrática é um estilo que tem o foco mais voltado para as pessoas; as decisões são tomadas em conjunto pelo líder e liderados. O entrevistado II relatou sua liderança como situacional, pois age de acordo com o estágio de maturidade do liderado. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2012), para liderar pessoas com características de forma eficaz, são necessários estilos de liderança diferentes. Já o entrevistado III, disse que utiliza a liderança inspiracional, de forma a inspirar a equipe a desempenhar a sua melhor *performance*, dando sentido às atividades diárias.

Sobre o engajamento da equipe, na questão X, os entrevistados I e III relataram que o nível de engajamento da sua equipe em relação aos objetivos organizacionais na escala de 1 a 5, é 4. Já o entrevistado III, afirmou que o nível de engajamento de sua equipe é 5. Sobre a sua contribuição para esse engajamento, o entrevistado I disse ser de 70% a 80%; o entrevistado II afirmou ser de 60% e o entrevistado III relatou que a sua contribuição para o engajamento de seus colaboradores é de 100%. Para Pacheco (2011), o *Coaching* é um processo que aumenta a capacidade e a eficácia dos líderes nos diversos contextos e relações, visando sempre gerar melhores resultados. Vieira (2011) acrescenta que o líder *coach*, dentro da sua atuação, procura, no dia a dia da organização, desenvolver uma cultura de *Coaching*, realizando intervenções, através de perguntas que auxiliam o indivíduo ou o grupo a alcançar os resultados almejados, sem necessariamente convidá-los formalmente a participar do processo. Assim, podemos

perceber que, pelo fato dos entrevistados já terem desenvolvido posturas que estão de acordo com o modelo de Liderança *Coaching*, apresentam maiores possibilidades de conquistarem equipes engajadas.

Na questão XI, que se refere à mudança de comportamento/atitudes de seus colaboradores, desde que assumiu a gestão da equipe e na questão XII, sobre os impactos que sua liderança causa na equipe, todos os entrevistados relatam que percebem uma evolução no comportamento/atitudes de seus colaboradores. O entrevistado I destacou que hoje os seus colaboradores estão mais direcionados, sendo que cada um está entendendo qual é a sua parte e a sua importância no resultado da empresa. O entrevistado II afirmou que percebe mais qualidade na entrega das tarefas e na forma de solucionar os problemas do dia a dia. Já o entrevistado III, relatou que um dos componentes de sua equipe, que antes executava apenas atividades de apoio, passou a ter mais responsabilidades e a se envolver com outros projetos, gerando maior respeito da equipe por ele. Sobre os impactos que sua liderança causa na equipe, o entrevistado I relata que acredita que sua liderança tem muitos impactos nesse sentido, pois para ele um líder é a peça principal na engrenagem. O entrevistado II disse que acredita que desenvolve seus colaboradores pessoal e profissionalmente. Relata que cobra, mas que também apoia, ajuda e todos crescem juntos. Já para o entrevistado III, os seus liderados sabem exatamente o que é esperado deles, gerando, assim, envolvimento e comprometimento de todos.

Portando, pode se observar que os resultados/impactos das lideranças dos entrevistados estão de acordo com o que se espera de uma líder *coach*, conforme apresentado por Vieira (2011), ao dizer que o líder, através do *Coaching*, deve auxiliar a sua equipe a conhecer e utilizar o seu potencial, gerando um ambiente favorável para o desenvolvimento, responsabilizando seus liderados pelos resultados atingidos, além de gerar um ambiente de valorização e qualidade. Além de melhorar a eficácia da equipe, nos momentos de tensão, possibilitando o sucesso profissional, gerando maior satisfação no ambiente de trabalho e também melhores resultados e mais competitividade para a empresa.

Na questão XIII, sobre se houve mudanças na sua atuação como líder, após a realização do curso de *coaching*, todos os entrevistados relataram que sim. O entrevistado I relatou que acredita que a leitura de perfis e algumas ferramentas

aprendidas ajudaram para que ele desenvolvesse mais a equipe, de forma a trabalhar alguns pontos de melhoria e aproveitar melhor as eficiências de cada pessoa. O entrevistado II disse que as ferramentas aprendidas no curso de *coaching*, como exemplo *pick performance*, mudou sua atuação como líder após o curso de *coaching*. Já o entrevistado III, relatou que realizou o curso de formação em *coaching* antes de ter o cargo de gerente. E afirma ainda, que tudo o que aprendeu no curso e a inteligência emocional que ele a proporcionou, fez com que ela se tornasse capaz de assumir o cargo de liderança.

Sobre a utilização de alguma ferramenta específica do *coaching* na sua liderança, na questão XIV, o entrevistado I disse que não utiliza uma ferramenta específica. O entrevistado II disse que utiliza algumas, mas não cita quais são. Já o entrevistado III, relatou que utiliza um cronograma de atividades e projetos, plano de ação, construção de sentido nas atividades diárias, *feedback* constante e estruturado, avaliação constante das fortalezas e pontos de melhoria. Ventura (2011) ressalta que a Liderança *Coach* costuma utilizar as ferramentas, técnicas e comportamentos, com o objetivo de potencializar o desempenho dos seus liderados. Ressaltando também, que não basta apenas utilizar as ferramentas ou as técnicas, para se obter os resultados esperados, mas que, sobretudo, para ser um líder *coach*, é necessário saber como utilizá-las, de forma a gerar comprometimento no liderado.

No último capítulo, serão apresentadas as considerações finais da monografia, com base no referencial teórico, na metodologia e na discussão dos resultados obtidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu o objetivo proposto, que era descrever as contribuições do líder *coach* em relação à organização como um todo e ao desenvolvimento da equipe, pois através do embasamento teórico e dos resultados obtidos nas entrevistas, foi possível verificar a importância do líder *coach*, nesses dois âmbitos, considerando-se o contexto atual de competitividade e constante necessidade de atualização das empresas.

No que se refere à organização como um todo, conclui-se que as contribuições do líder *coach* são: a construção de equipes comprometidas com os objetivos da organização e voltadas para o alcance dos resultados, além de favorecer um ambiente de desenvolvimento e crescimento, gerando para a organização equipes de alta *performance*, de modo que os seus membros podem se tornar futuros líderes da organização, possibilitando o crescimento e a perpetuação da empresa.

Quanto ao desenvolvimento da equipe, o líder *coach* contribui de forma a auxiliar os seus membros no dia a dia de trabalho, através do acompanhamento do desempenho, emissão de *feedbacks* e através de perguntas “poderosas”, para que a equipe, de forma autônoma, consiga compreender a situação e agir, buscando a solução, através dos seus próprios conhecimentos e dos conhecimentos transmitidos pelo líder do ponto de vista de cada indivíduo, o líder *coach* ainda contribui no sentido de prepará-los para assumir um possível cargo de liderança, caso haja interesse e perfil adequado para isso.

Assim, considerando tanto a organização como a equipe, pode-se concluir que o líder que se preocupa com o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores tem maiores chances de reter os talentos, garantir os resultados da equipe e o crescimento da empresa, que terá pessoas capacitadas para assumir futuras lideranças. Proporcionando, desta forma, ganhos para ambas as partes, além de criar uma boa relação entre líder e liderado.

Além disso, observa-se que a forma de atuação do líder é de grande valor, nesse contexto tão desafiador para as organizações, conforme salienta Claro (2013), ao dizer que o líder de hoje precisa construir uma relação de proximidade e

de confiança com sua equipe, para que esta, ao fortalecer-se, consiga no dia a dia do trabalho enfrentar os desafios da atualidade.

Desta forma, percebe-se a grande contribuição do líder *coach*, nesse contexto tão desafiador e que necessita de líderes que consigam contribuir de forma significativa tanto para a organização, quanto para os seus liderados, possibilitando crescimento e desenvolvimento para os dois lados.

Não obstante ao alcance dos objetivos da presente monografia, cabe identificar, também, as suas limitações, como ocorre em todo trabalho de pesquisa. Uma das limitações que pode ser apontada é com relação à quantidade de sujeitos entrevistados, que poderia ter sido maior e, principalmente, ao fato de que todos são da área de Gestão de Pessoas, o que pode levar à suposição de que somente o fato de que os sujeitos exercem o papel de líder nesta área, já contribui para que eles estejam apresentando uma atuação de acordo com as atuais necessidades do mercado, independente de terem feito cursos na área de *Coaching*.

Outra limitação que não pode deixar de ser mencionada, e que também diz respeito aos procedimentos de coleta de dados da pesquisa de campo, é que apenas os líderes participaram das entrevistas, ao passo que o roteiro de entrevista poderia ter sido adaptado para que os liderados ou uma amostra deles tivessem a oportunidade de responder às mesmas questões.

Infelizmente, porém, foi muito difícil identificar e acessar sujeitos que atendessem aos critérios inicialmente definidos - ser líder e ter participado de algum curso de formação na área de *Coaching*. Assim, optou-se por recrutar líderes da área de Gestão de Pessoas por eles serem mais acessíveis e por haver, na atualidade, vários líderes dessa área que já fizeram curso(s) de *Coaching*.

Além disso, não houve tempo hábil para a realização da hetero avaliação, por parte dos liderados, o que, sem dúvida, impossibilitou a análise da relação dos líderes *coaches* entrevistados com os seus liderados *coachees*.

Por isso, recomenda-se a elaboração de estudos e pesquisas que abordem essa relação. Como forma de complementar as informações e ampliar o estudo realizado, ressalta-se a importância da realização de pesquisas com os colaboradores, para que sejam analisadas suas percepções sobre a forma de atuação do líder e, mais especificamente, sobre o seu comprometimento em relação ao desenvolvimento individual e grupal e sobre a importância que atribuem à figura do líder nesse quesito.



Outra sugestão para futuros estudos sobre o tema é adaptar o roteiro de entrevista utilizado na presente monografia (Apêndice A) à Roda da Liderança *Coaching* – as 26 competências para o líder *coach* (Anexo A). Este instrumento não foi utilizado como base para o referido roteiro, tendo em vista que ele foi encontrado depois que as entrevistas já tinham sido realizadas.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BENNIS, Warren; SPREITZER, Gretchen M.; CUMMINGS, Thomas G. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. 2ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BUTTAZZI, Marcela. O bê-a-bá do *Coaching* de Vida. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- CHUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- CLARO, Marcela. **Os segredos do líder coach: quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- LIMA, Madailda de. O Líder *Coach* não diz aos outros o que fazer, ensina-os a pensar. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- MARQUES, José Roberto. **Coaching como Filosofia de Liderança**. 2. ed. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.
- MATTEU, Douglas de. Desenvolva as Competências do líder coach com a Roda da Liderança *Coaching*. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O comportamento Humano no Trabalho**. Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos; revisão técnica Carlos Tasso Eira de Aquino. Tradução da 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PACHECO, Gilson. *Coaching*, consultoria e terapia: sacos diferentes da mesma farinha? In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOUZA, Flávio. *Coaching* Executivo: a arte de maximizar talentos e resultados organizacionais. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

UNDERHILL, Brian Omer; McANALLY, Kimcee Lee; KORIATH, John Jay. **Coaching executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2010.

VENTURA, Gregório. Liderança *Coach*: o poder da comunicação que transforma. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

VIEIRA, Nelson. *Coaching* como estratégia de Liderança. In: **Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

**APÊNDICE A – Questionário de Entrevista – Lideranças com formação em  
Coaching**

<b>DADOS DO ENTREVISTADO</b>	
Cargo:	Data de Admissão:
Tempo que atua no cargo:	Setor:
Quantidade de liderados:	
Cursos realizados na área de <i>coaching</i> :	
<b>ENTREVISTA</b>	
1. Como você gerencia as atividades de sua equipe?	
2. Quais são os meios utilizados na comunicação de sua equipe? O que você costuma fazer quando há falha na comunicação interpessoal?	
3. Como se dá o processo de tomada de decisão em sua equipe?	
4. Como você gerencia o alcance de objetivos/resultados da sua equipe?	
5. Como você realiza o <i>feedback</i> com sua equipe? Com qual frequência?	
6. Como você gerencia os conflitos interpessoais em sua equipe?	
7. Descreva o seu relacionamento com a equipe.	
8. Qual a palavra que melhor descreve você enquanto líder da equipe?	
9. Que estilo de liderança você considera mais adequado ao perfil de sua equipe?	
10. Dentro de uma escala de 1 a 5, Qual é o nível de engajamento de sua equipe, em relação aos objetivos organizacionais? Caso o resultado seja maior do que 3, qual a sua contribuição, de 0 a 100%?	
11. Desde o momento em que você assumiu a gestão de sua equipe, você percebeu algum tipo de mudança no comportamento/atitude de seus colaboradores? Qual(is)? Dê exemplos.	
12. Quais são os impactos que a sua liderança causa em sua equipe?	
13. Houve mudanças na sua atuação como líder após a realização no curso de <i>coaching</i> ? Se sim, quais foram?	
14. Você utiliza alguma ferramenta específica do <i>coaching</i> na sua liderança?	

## ANEXO A – Roda da Liderança *Coaching*

### As 26 competências para o líder *Coach*

1. **Amor:** Nesse campo, o mais relevante não é o seu significado, mas a reflexão sobre como ele se apresenta no processo de liderança no que tange às relações humanas e no próprio trabalho em si;

2. **Competência Técnica:** Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes do líder relativos à sua área de atuação, ou seja, relaciona o saber técnico ao seu contexto de trabalho;

3. **Resiliência:** Consiste na capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adversidades, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas. A habilidade de lidar com adversidades também é conhecida como Quociente de Adversidade (QA), que pode ser responsável por 92% do sucesso de uma pessoa (SAMPAIO, 2016);

4. **Dar *feedback*:** O *feedback* é uma ferramenta essencial do líder *coach*, que deverá utilizá-lo com maestria. Para tanto, é necessário conhecer e aplicar as diversas técnicas envolvidas no que tange respeito à comunicação, inclusive a assertividade;

5. **Receber *feedback*:** O líder *coach* precisa estar aberto ao *feedback*, ou seja, ser receptivo aos retornos da equipe e, mais que isso, deve incentivar que seus liderados realizem *feedbacks* sobre o seu comportamento. O *feedback* deve ser encarado como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento;

6. **Diversidade:** Como você lida com as diferenças? Hoje, cada vez mais, as pessoas são singulares, isto é, únicas, diferentes. O líder *coach* deve ter como princípio a suspensão de julgamentos, ou seja, ele não julga ninguém, ao contrário, aproveita a diversidade como vantagem competitiva;

7. **Trabalho em Equipe:** É, basicamente, o conjunto de pessoas trabalhando juntas rumo a um objetivo comum. Pergunta-se: as relações são harmoniosas? Os resultados são atingidos?

8. **Autodesenvolvimento:** O líder *coach* atua no desenvolvimento das pessoas. Para tanto, recomenda-se que ele mesmo se atualize constantemente, no sentido de tomar consciência da necessidade de buscar sua evolução contínua;

9. **Heterodesenvolvimento:** Para alcançar resultados, o líder *coach* precisa desenvolver sua equipe, seja por meio de treinamentos, cursos, participação em seminários, eventos, reuniões, leituras ou perguntas poderosas. O líder *coach* preocupa-se com as pessoas e incentiva o seu desenvolvimento, fomentando o compartilhar do conhecimento;

10. **Visão Sistêmica:** Consiste na capacidade de ter um olhar complexo da realidade ao visualizar o todo e as partes e compreender as relações e tensões

entre os sistemas que compõem o mundo. Tem por finalidade o complexo na busca de soluções que considerem essa perspectiva holística;

11. **Criatividade e Inovação:** Podem ser entendidas como a capacidade de pensar diferente e de fazer diferente, fomentar e aplicar propostas para inovar os processos, produtos e serviços;

12. **Visão de Futuro:** Mas do que ser visionário, o líder *coach*, tem que fomentar esse olhar em sua equipe para que consiga desenvolver nela a capacidade de enxergar, ouvir e sentir o futuro, o que pode ser considerado um primeiro passo para sua realização;

13. **Flexibilidade:** Diz respeito à capacidade de mudar. O líder deve ser agente de mudança e, se possível, ser seu promotor e facilitador;

14. **Sensibilidade/ Percepção:** Relaciona-se ao desenvolvimento de suas percepções e sensibilidades, no sentido de ver além do visual, ouvir o inaudível e, principalmente, sentir a essência. Em especial, refere-se a perceber qualidades e verdadeiras intenções nas pessoas;

15. **Despertar da consciência:** Capacidade de fazer o liderado tomar consciência de suas responsabilidades e comportamentos rumo aos resultados almejados, contribuindo para liberação do potencial humano.

16. **Proatividade:** Repousa na ousadia. O líder *coach* deve ser realizador, ousado, proativo e a ele cumpre imprimir esse sentimento na equipe;

17. **Definir prioridades:** Saber identificar as prioridades é uma capacidade relevante dentro do processo de liderança que lida com diversas demandas;

18. **Servir:** Exige ajudar, apoiar, facilitar. O modelo pregado no livro O Monge e o Executivo, de James C. Hunter, faz todo o sentido no processo de liderança;

19. **Mensurar Resultados:** Para alcançar os resultados almejados, é necessário realizar o monitoramento e medir constantemente o desempenho;

20. **Administração de Emoções:** Gerenciar as emoções é uma das competências relevantes do Líder *coach*. Como você gerencia o medo, a raiva e os demais sentimentos?

21. **Empatia:** É a capacidade de se colocar no lugar do outro. O líder *coach* tem foco nas pessoas e no resultado. Para tanto, a empatia torna-se relevante;

22. **Automotivação:** O líder deve exalar motivação, para tanto, é necessário que possua capacidade de consciência para se automotivar;

23. **Humildade:** A humildade é a chave para o desenvolvimento e o crescimento;

24. **Ética:** Valor fundamental do líder *coach*;

25. **Espiritualidade:** Independentemente da religião, a espiritualidade é uma variável que interfere no desempenho humano;

26. **Resultado:** o foco do *Coaching* e do líder *coach* é alcançar os resultados;

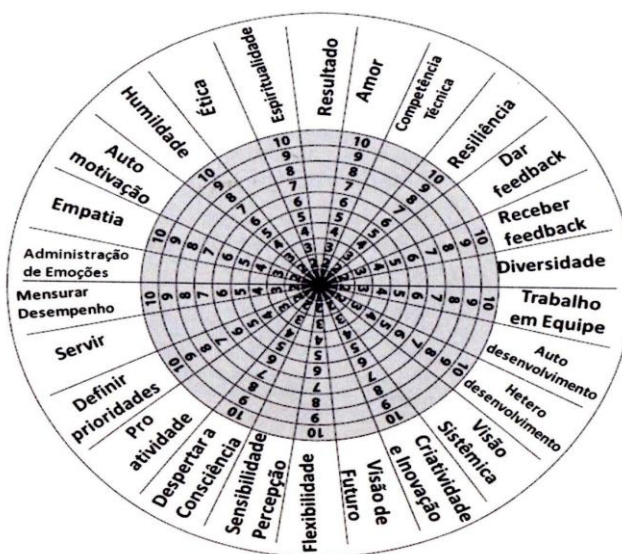
Para facilitar a utilização deste material, foi desenvolvida a Roda da Liderança Coach, inspirada na Roda da Vida de O'Connor e Lages (2004) e na Roda da Liderança de Marques (2011).

**Como usar a Roda:** A Roda da Liderança *Coaching* é um *assessment* que permite diagnosticar algumas posturas e comportamentos. Como preconiza a filosofia *Coaching*, a Roda deve ser utilizada no sentido de o líder *coach* refletir sobre os elementos elencados, atribuindo um significado para cada palavra e refletindo como é sua atuação no que tange à temática. Em seguida, o líder atribui uma nota de zero a dez para cada item e preenche a roda. Posteriormente, analisa e pensa sobre ela, buscando desenvolver tarefas para realizar melhorias, no sentido de “harmonizar” os itens, procurando extrair aprendizados deste processo.

Perguntas poderosas que podem apoiar a utilização da Roda da Liderança *Coaching* e contribuir para despertar a conscientização:

- Qual foi o melhor líder que você já teve? Quais são suas características? O que você pode aprender com esse líder?
- Qual foi o pior líder que você já teve? Quais são as suas características? O que você pode aprender com esse líder?
- Qual o seu propósito no processo de liderança? Qual sua intenção? O que o move?
- Como você é como líder? Você se seguiria?
- Qual o seu estilo de liderança: autocrático ou democrático?
- Como você gostaria de ser visto por sua equipe? E o que é necessário para que eles o vejam dessa maneira?

**Roda da Liderança *Coaching***



## ANEXO B – Líder de Equipe x Coach de Equipe

**Quadro – Diferenças entre líder de equipe e coach de equipe**

QUESTÃO	LÍDER COMO GERENTE	LÍDER COMO COACH
Metas da tarefa	Estabelece metas para a equipe e com ela desenvolve compromisso com os objetivos traçados/ Analisa os progressos em comparação com as metas.	Ajuda a estabelecer processos para estipulação e revisão de metas/ Explora o alinhamento entre as metas pessoais, do subgrupo e da equipe/ Ajuda a explorar as causas de contratempos ou insucessos.
Metas de aprendizagem	Estabelece necessidades de desenvolvimento para cada membro da equipe/ Alcança acordos quanto a planos de desenvolvimento pessoal.	Ajuda a estabelecer os processos de integração pessoal e os planos de desenvolvimento para a equipe.
Visão	Articula as ambições da equipe internamente e com os agentes externos envolvidos (por exemplo, a diretoria da organização) / Contextualiza a visão da equipe com a da empresa.	Testa a qualidade e a viabilidade da visão e como ela influencia as atividades diárias/ Ajuda a equipe a expressar verbalmente os “valores” por trás de sua visão.
Coordenação	Garante que todos entendam seus papéis e responsabilidades/ Revê e aprimora os processos de trabalho em conjunto com a equipe/ Planeja e traça estratégias.	Oferece <i>feedback</i> sobre os processos e procedimentos, e sobre como o fator humano os afeta/ Ajuda a equipe a questionar seus processos e abordagens/ Desenvolve habilidades estratégicas.
Solução de problemas e tomada de decisão	Demonstra comportamentos eficientes de solução de problemas e tomada de decisão, envolvendo os membros da equipe e alcançando consenso.	Ajuda a equipe a melhorar seus processos de solução de problemas e tomada de decisão.
Gerenciamento de conflito	Toma atitudes preventivas para identificar, discutir e prevenir possíveis conflitos/ Media e acerta regaras que reduzirão conflitos.	Dá <i>feedback</i> para garantir que o conflito é reconhecido/ Melhora a capacidade da equipe de lidar com conflitos (e, quando possível, beneficiar-se dele).
Comunicação	Demonstra que uma comunicação eficiente está disponível quando é preciso/ Cria oportunidades para que haja comunicação.	Ajuda a equipe a entender a teoria e a prática da comunicação/ Ajuda a investigar e a aprender com os fracassos de comunicação.
Processo de aprendizagem	Garante que a equipe dedique tempo para refletir e rever.	Ajuda a equipe a construir as habilidades e os processos necessários ao diálogo de reflexão.



Gerenciamento de limites	Protege a equipe de ameaças e interferências externas/ Adquire recursos	Ajuda a equipe a rever e melhorar o gerenciamento de seus limites.
Gerenciamento de desempenho	Esclarece expectativas de desempenho/ Conduz avaliações/ Reconhece e recompensa os desempenhos.	Explora as influências sobre o desempenho, em âmbito individual e de equipe.

Fonte: Chutterbuck (2008), Quadro 3.4, p.124